Evaluatie ‘taakgerichte financiering NEN’

Eindrapport

KWINK GROEP

Evaluatie 'taakgerichte financiering NEN'

Eindrapport

Den Haag, 22 / 12 / 2014
Auteur: Ir. A. Dijkzeul
R.M. van Schelven MSc.
Status: Eindrapport

KWINK GROEP

Samenvatting

Het ministerie van Economische Zaken (EZ) stelt via een zogenaamde taakgerichte financiering (hierna: tafi) jaarlijks ruim € 1 miljoen ter beschikking aan het Nederlands Normalisatie-instituut (NEN). Deze financiering heeft betrekking op 1) het informeren van belanghebbende partijen over Europese en mondiale normalisatie initiatieven, 2) de controle op de juistheid van verwijzingen in regelgeving naar normen en 3) een bijdrage aan de lidmaatschappen van NEN aan internationale/Europese normalisatie-instellingen. [1]

Deze evaluatie geeft een beoordeling van de doeltreffendheid en doelmatigheid van de taakgerichte financiering aan NEN.

Conclusies

Doeltreffendheid en doelmatigheid 'Informeren van belanghebbenden'

In algemene zin kan worden gesteld dat NEN op doeltreffende en doelmatige wijze invulling geeft aan het informeren van nationale belanghebbenden over de initiatieven van de Europese en mondiale normalisatie-instellingen op zodanige wijze dat de belanghebbenden tijdig en goed geïnformeerd een besluit kunnen nemen over deelname aan deze initiatieven. De doeltreffendheid kan nog verder worden vergroot. We baseren ons oordeel op de volgende deelconclusies:

1. Aan de opdracht om uitvoering te geven aan de taak om belanghebbenden actief en passief te informeren is voldaan.
2. Of NEN de doelgroep zodanig heeft geïnformeerd dat zij in staat zijn geweest om te beoordelen of betrokkenheid bij normontwikkeling in hun belang is, kan slechts gedeeltelijk worden vastgesteld. NEN verzamelt namelijk geen feiten, cijfers en percepties over de waardering en de effectiviteit van de communicatiemiddelen.
3. Er zijn verschillende redenen om te veronderstellen dat de doeltreffendheid kan worden vergroot:
   - De uitvoering van de taakgerichte subsidie verloopt in de praktijk niet in lijn met de door NEN gehanteerde formele beschrijving in de subsidieaanvraag en Eindafrekening.
   - De opdracht van NEN is niet expliciet gemaakt. Er is vooral een inspanningsverplichting, geen resultaatverplichting. Dit roept de vraag op wanneer NEN het goed doet.
   - Behoeften van de doelgroep staan niet centraal bij het informeren van de belanghebbenden.
   - NEN verzamelt geen feiten, cijfers en percepties over de waardering en de effectiviteit van de communicatiemiddelen.
   - Actieve kennisdeling, interne toetsing en uitwisseling van best-practices vindt niet expliciet en op structurele wijze plaats.
   - De rapportages van de tafi-projecten worden zeer beperkt benut.
4. We hebben geen aanleiding te veronderstellen dat het informeren van belanghebbenden met minder tijd en budget kan worden uitgevoerd.

[1] De focus van de evaluatie ligt bij de eerste taak: 'informeren van belanghebbenden'. Van de tweede taak 'notificeren en controleren' beoordelen we uitsluitend de doelmatigheid. De bijdrage aan de kosten van de lidmaatschappen behoort niet tot de scope van het onderzoek.

Doelmatigheid ‘Notificeren en controleren’

We beoordelen de taakuitvoering van ‘Notificeren en controleren’ als doelmatig. We hebben geen aanleiding te veronderstellen dat het bekendmaken van nieuwe (ontwerp)normen met minder tijd en budget kan worden uitgevoerd. Hetzelfde geldt voor het controleren van vervallen normen in regelgeving.

Aanbevelingen

We formuleren een aantal aanbevelingen op grond van deze evaluatie. Een deel van deze aanbevelingen is uitsluitend aan het adres van NEN. Een ander deel van de verbeterpunten heeft betrekking op de aansturing door het ministerie van EZ.

1. **Operationaliseren en actualiseren doelstelling en opdracht.** Actualiseer voorwaarden (wanneer er geen commissie of netwerk is) én taakomschrijving (waarin staat dat kansen en bedreigingen systematisch worden onderzocht) van de tafi. Operationaliseer wanneer NEN het goed doet door betekenisvolle prestatie-indicatoren (relevant, meetbaar en toerekenbaar).
2. **Aandacht voor de behoeften van de doelgroep.** NEN kan beter inzicht geven in waar, hoe (met welke communicatiemiddelen) en met welke type informatie de doelgroep het beste te bereiken is. Bijvoorbeeld door (2-jaarlijks) behoeftenonderzoek.
3. **Meten is weten.** Om te borgen (en te verantwoorden) dat naast de invloedrijke belanghebbenden ook zoveel mogelijk ‘unusual suspects’ in staat zijn om een weloverwogen keuze te maken, is monitoring en evaluatie van belang. Bij monitoring kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het actiever bijhouden en bespreken van pageviewers van nieuwsberichten of andere webpagina’s van NEN. Meer inhoudelijke evaluatie van de werkwijze zou (twee)jaarlijks kunnen plaatsvinden, op basis van gesprekken met een aantal betrokken belanghebbenden en tussen NEN-medewerkers onderling.
4. **Intern meer aandacht voor reflecteren en innoveren.** Veranker reflectie op en innovatie van de werkwijze meer structureel in de interne werkprocessen. Bijvoorbeeld door middel van peer reviews waarbij NEN-medewerkers vooraf elkaars voorstel voor de aanpak van een tafi-project beoordelen.
5. **Beter benutten van de resultaten.** Momenteel geeft EZ niet of nauwelijks inhoudelijk feedback op de eindrapportages. Ook wordt informatie uit de eindrapportages niet actief binnen EZ (of richting andere relevante departementen) verspreid. Verder zouden de uitgebreide rapportages meer bruikbaar zijn voor belanghebbenden wanneer deze een (geanonimiseerd) overzicht zouden bieden van de standpunten en/of kansen en bedreigingen die betrokken belanghebbenden (tijdens interviews of bijeenkomsten) hebben ingebracht.
6. **Kritische en intensievere dialoog tussen het ministerie van EZ en NEN.** Om de doeltreffendheid van de werkwijze scherper voor ogen te hebben en houden, is een meer kritische dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer noodzakelijk waarin sprake is van opdrachtverduidelijking en nadrukkelijker wordt gestuurd op resultaten (in het licht van zowel doeltreffendheid als doelmatigheid).
7. **Mogelijkheden om met dezelfde inspanningen een groter doelbereik te realiseren.** Verbetermogelijkheden voor de doelmatigheid van de taak ‘Informeren van belanghebbenden’:
   - Meer structurele interne afstemming organiseren tussen NEN-medewerkers met als doel om overlap vast te stellen en kennis uit te wisselen (zie ook aanbeveling 4). Daarnaast kan het onderzoeken van mogelijkheden voor andere, doelmatigere communicatiemiddelen bijdragen aan meer doelmatigheid (zie ook aanbeveling 3).
   - NEN werkt met een vast dagtarief voor de projectcoordinatoren van de tafi-projecten. De werkzaamheden van ondersteunende medewerkers zijn bij NEN inbegrepen. De doelmatigheid kan mogelijk worden verbeterd (en tenminste transparant gemaakt worden) door in de begroting van

activiteiten expliciet onderscheid te maken tussen werkzaamheden op het niveau van een ondersteuner, van een medior of van een senior consultant.

Verbetermogelijkheden voor de doelmatigheid van de taak ‘Notificeren en controleren:

- Monitoren van het gebruik van het werkprogramma.nen.nl en de registers met aangemelde work items van andere Europese instellingen.
- Verbeteren van de zoekfunctie van werkprogramma.nen.nl.
- Monitoren van de waardering van gebruikers.
- Aandacht voor de tijdigheid waarmee ontwerpnormen door NEN-medewerkers worden aangemeld in de interne database (en de daaraan gekoppelde externe database).

Inhoud

1. Inleiding

Het Nederlands Normalisatie-instituut (NEN) is in Nederland de aangewezen instelling voor normalisatie. Het ministerie van Economische Zaken (EZ) stelt via een zogenaamde taakgerichte financiering (hierna: tafi) jaarlijks ruim € 1 miljoen ter beschikking aan NEN.[2] Het ministerie van EZ heeft KWINK groep gevraagd om de tafi te evalueren.

1.1. Doel van het onderzoek

Het doel van de evaluatie is een beoordeling van de doeltreffendheid en doelmatigheid van de taakgerichte subsidie aan NEN.

De taakgerichte financiering heeft betrekking op drie taken/activiteiten:

- **Informeren van belanghebbenden.** Het aan mogelijk belanghebbende partijen in Nederland kenbaar maken van Europese en mondiale normalisatie initiatieven.
- **Notificeren en controleren.** Uitvoering van verplichtingen op grond van de normalisatieverordening, de Overeenkomst inzake technische handelsbelemmeringen en de tussen de Staat en NEN gesloten overeenkomst. Hieronder valt onder meer de periodieke controle op de juistheid van verwijzingen in regelgeving naar normen.
- **Lidmaatschap van internationale/Europese normalisatie-instellingen.** EZ levert een bijdrage aan de kosten van de lidmaatschappen van NEN aan internationale/Europese normalisatie-instellingen.

We benadrukken dat de tafi-subsidie van EZ slechts 3% van de jaaromzet van NEN betreft en dat NEN veel meer activiteiten uitvoert met subsidies van EZ en andere departementen dan de activiteiten die worden gefinancierd uit de tafi-subsidie. Het doel is niet om NEN of alle activiteiten die NEN uitvoert met subsidies van EZ of andere departementen te evalueren maar uitsluitend de taken die voortvloeien uit de tafi.

1.2. Focus en scope

De focus van dit onderzoek ligt bij de eerste taak: 'informeren van belanghebbenden'. Van de tweede taak 'notificeren en controleren' beoordelen we uitsluitend de doelmatigheid. De bijdrage die EZ levert aan de kosten van de lidmaatschappen behoort niet tot de scope van het onderzoek.

Het onderzoek richt zich op het verzamelen van feiten en percepties over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de tafi. Het doel van de voorliggende rapportage is niet om een precieze reconstructie te schetsen van de taakuitvoering in de afgelopen jaren. In deze rapportage schetsen we onze bevindingen aan de hand van voornamelijk percepties van externe partijen en een toelichting van NEN-medewerkers op hun werkwijze. Op basis van onze bevindingen formuleren we conclusies en aanbevelingen. De bevindingen zijn tot stand gekomen op basis van:

[2] Voor meer informatie over NEN, normontwikkeling en de achtergrond van de taakgerichte financiering verwijzen we naar bijlage A.

- Het bestuderen van 8 tafi-projecten die in 2013 zijn uitgevoerd (van de 41 uitgevoerde projecten). We baseren het onderzoek op feiten, cijfers en percepties over 2013 omdat dit het meest recente jaar is waarin een volledig tafi-procedure (inclusief bijvoorbeeld eindrapportage richting EZ) is doorlopen. Het jaar 2013 geeft een representatief beeld, in voorgaande jaren is geen andere werkwijze gehanteerd.
- Een beperkt aantal interviews. Per project zijn steeds twee externe betrokkenen en een medewerker vanuit NEN gesproken.
- Bestudering van documenten behorende bij de projecten alsmede documenten waarin de overeenkomst tussen de staat en NEN is toegelicht (in bijlage D is een overzicht opgenomen).

We hanteren de volgende begrippen bij het aanduiden van de gesprekspartners:

- **NEN-medewerkers of 'NEN'**; dit betreffen de projectcoördinatoren van de tafi-projecten, managers of andere functies binnen NEN.
- **Belanghebbenden, externe gesprekspartners of externe belanghebbenden**; dit betreffen de externe partijen die betrokken waren bij één van de geselecteerde tafi-projecten.
- **Gesprekspartners**; dit betreffen zowel NEN-medewerkers als externe partijen.

1.3. Aanpak

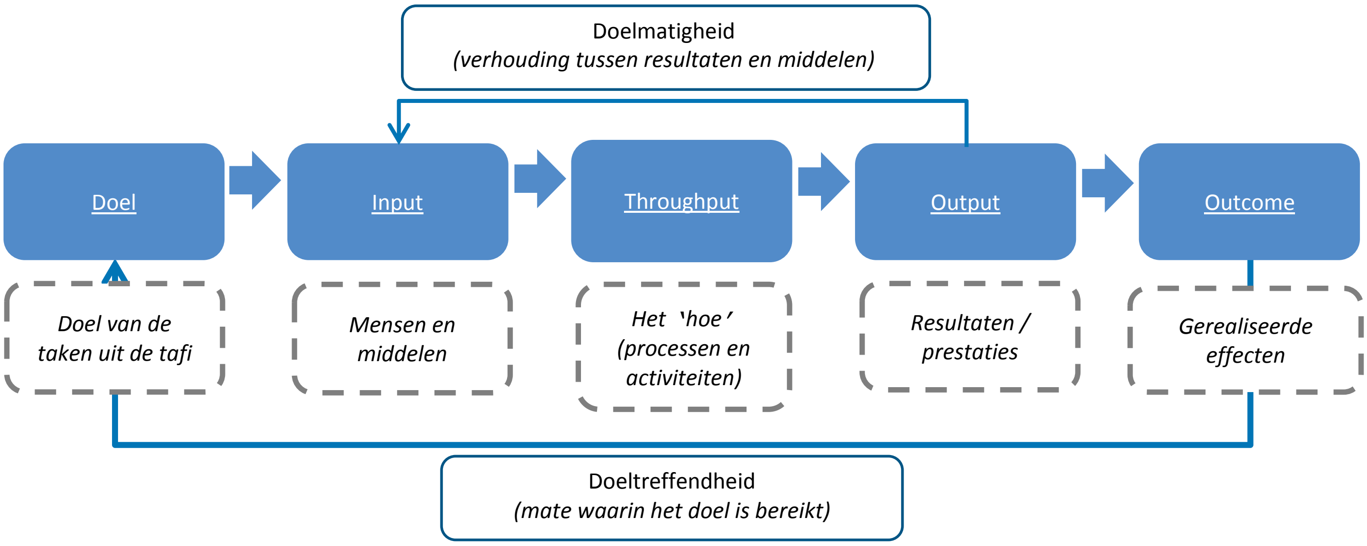
Onderzoeksaanpak

De onderzoeksaanpak bestaat uit vier fasen:

- **Fase 1 is de verkennende fase**. In startbijeenkomsten met de begeleidingscommissie en de opdrachtgever is de onderzoeksopzet en werkwijze vastgesteld. In afstemming met de opdrachtgever, de begeleidingscommissie en NEN zijn acht casussen voor de verdiepende fase geselecteerd (bijlage B).
- **Fase 2 is de verdiepende fase**. In deze fase zijn acht casussen (tafi-projecten) onderzocht. Projectcoördinatoren vanuit NEN zijn geïnterviewd alsmede twee externe betrokken bij de projecten. Daarnaast zijn drie aanvullende gesprekken met NEN-medewerkers gevoerd over de doelmatigheid van de taak 'notificeren en controleren', de doelmatigheid en doeltreffendheid van de taak 'informeren' en over de methodiek van de stakeholderanalyse. In bijlage C is een overzicht van de gesprekken opgenomen.
- **Fase 3 is de analyse- en toetsingsfase**. We hebben de bevindingen uit de verdiepende fase gebundeld, geclusterd en geanalyseerd en vervolgens getoetst bij de begeleidingscommissie, NEN en de opdrachtgever.
- **Fase 4 is de rapportagefase**. De rapportage is gebaseerd op de verzamelde informatie uit de verschillende fasen.

Analysekader

In de evaluatie hebben we onderstaande analysekader gebruikt.



Figuur 1. Analysekader evaluatie taakgerichte financiering

We presenteren in hoofdstuk 2 de bevindingen van het evaluatieonderzoek aan de hand van de elementen uit het analysekader: doel, input, throughput (aanpak), output en outcome (figuur 1). In hoofdstuk 3 gaan we in op de doelmatigheid en doeltreffendheid van de taakuitvoering door NEN.

2. Taakuitvoering in de praktijk

In dit hoofdstuk beschrijven we onze bevindingen ten aanzien van de uitvoering van de tafi-activiteiten 'informeren van belanghebbenden' en 'notificeren en controleren'. De focus van deze evaluatie ligt op het 'informeren van belanghebbenden'. In paragraaf 2.1 tot en met 2.4 gaan we in op de uitvoering van deze taak. In paragraaf 2.5 gaan we in op de taakuitvoering van 'notificeren en controleren'.

De opdracht van EZ aan NEN in het kader van de taakgerichte financiering is vastgelegd in de overeenkomst tussen de Staat en NEN. Deze overeenkomst heeft een relatie met de Europese Verordening 1025/2012 betreffende Europese normalisatie. Op grond van artikel 27 van deze verordening heeft de Staat NEN aangewezen als de nationale normalisatie-instelling van Nederland. Uit de Europese verordening volgt de verplichting voor NEN om belanghebbenden te informeren over nieuwe normalisatie-initiatieven. Een 'initiatief' betekent in dit kader een voorstel voor de ontwikkeling een nieuwe norm of een herziening van een bestaande. Een voorbeeld van een nieuw initiatief is een Oostenrijks initiatief om tot een Europese Halal-norm te komen. Een ander voorbeeld is een initiatief uit Duitsland en Brazilië voor normontwikkeling op het gebied van Chain of Custody of Forest based products (de herleidbaarheid van bosproducten).

In 2013 is de taakgerichte financiering ingezet voor het informeren van belanghebbenden over 41 nieuwe initiatieven. De bevindingen in dit hoofdstuk baseren we op case studies van acht tafi-projecten. In bijlage B is een overzicht van de bestudeerde projecten opgenomen.

2.1. Doel en opdracht

Bevinding 1 – De door NEN in de praktijk gehanteerde criteria op basis waarvan NEN Europese of mondiale normalisatie-initiatieven selecteert voor de taakgerichte financiering wijken af van de hiervoor gebruikte formulering in de subsidieaanvraag. De criteria worden in de praktijk ruimer geïnterpreteerd.

Opdracht zoals omschreven

In de Overeenkomst Staat – NEN en NEC (artikel 7) is de invulling van het informeren van belanghebbenden in brede zin omschreven. "*Het NEN en het NEC informeren Nederlandse belanghebbenden passief en actief over de Europese en internationale normalisatie-initiatieven, in het bijzonder over totstandbrenging van geharmoniseerde normen, op zodanige wijze dat deze partijen kunnen beoordelen of betrokkenheid bij het opstellen van de betreffende normen in hun belang is*." Als onderdeel van de normale bedrijfsvoering van NEN worden belanghebbenden via een aantal instrumenten geïnformeerd over ontwikkelingen rondom bestaande en nieuwe mondiale normalisatie-initiatieven.[3] Volgens de subsidieaanvraag voor de taakgerichte financiering[4] wordt de tafi ingezet voor het informeren van belanghebbenden over (voor Nederland) nieuwe

[3] Bijvoorbeeld via: de NEN Portal, publicatie in NEN-emailnieuwsbrieven (14x per jaar) en beoordeling door het NEN netwerk van normcommissies.

[4] Subsidieaanvraag Taakgerichte financiering 2013.

initiatieven waarvoor geen netwerk of commissie bestaat. "*In zijn algemeenheid gaat het om nieuwe initiatieven waarvoor binnen NEN nog geen normcommissie of netwerk bestaat.*"

Opdracht in de praktijk

Op basis van de onderzochte casussen constateren we dat de omschreven criteria uit de subsidieaanvraag in de praktijk op een aantal manieren ruimer geïnterpreteerd worden. NEN geeft aan dat deze gevallen vooraf richting het ministerie van EZ worden gecommuniceerd.[5]

- Voor drie projecten bestaan wel commissies of netwerken (EPBD normstelsel, Duurzaam inkopen en Implementatie ISO high level structures). Echter, gesprekspartners van NEN geven aan dat deze commissie/netwerken vaak slapend of qua samenstelling niet toereikend zijn om het nieuwe initiatief te kunnen beoordelen. Ook komt het voor dat het initiatief een breder of juist enger veld bestrijkt dan het netwerk waar al zicht op is. Daarom worden deze initiatieven als tafi-project aangemerkt.
- Bij twee projecten is er geen sprake van een nieuw initiatief van een Europese/mondiale normalisatie-instelling (Algen, Smart cities). Het gaat hier om onderwerpen die op het werkprogramma van de Europese Commissie staan vermeld (bij Algen gaat het om een draft mandaat). Dit kan in de toekomst mogelijk leiden tot een mandaat voor normontwikkeling. De betrokken NEN medewerkers geven aan dat een verkenning van deze onderwerpen van strategisch en economisch belang kan zijn voor Nederland. Bij een toekomstig mandaat voor normontwikkeling kan voor deze onderwerpen een voortrekkersrol zijn weggelegd voor NEN en Nederlandse belanghebbenden.
- Bij één project (Value Management) is er sprake van een bestaande Europese norm. Geconstateerd is dat deze norm vanuit Nederland nog niet of nauwelijks is gevolgd en dat de markt hiermee nog niet bekend was. Deze norm wordt wereldwijd toegepast in diverse sectoren.[6]

Bevinding 2 – In de praktijk wordt de informerende activiteit anders uitgevoerd dan is omschreven in de subsidieaanvraag.

Opdracht zoals omschreven

De opdracht uit de Overeenkomst Staat – NEN en NEC is als volgt verder gespecificeerd in de subsidieaanvraag. "*De activiteit die NEN in dit kader onderneemt is het informeren van (alle) nationale belanghebbenden over de initiatieven van de Europese en mondiale normalisatie-instellingen, respectievelijk over de kansen en bedreigingen van deze initiatieven, op zodanige wijze dat de belanghebbenden tijdig en goed geïnformeerd een besluit kunnen nemen over deelname aan deze initiatieven om hun belangen te behartigen. In zijn algemeenheid gaat het om nieuwe initiatieven waarvoor binnen NEN nog geen normcommissie of netwerk bestaat. In deze gevallen Is het nodig om op systematische wijze de kansen en bedreigingen te onderzoeken en de belanghebbende partijen actief te informeren*."

Opdracht in de praktijk

NEN-medewerkers geven aan dat stakeholders worden geïnformeerd over de ontwikkeling van het initiatief, over het belang van normalisatie en over het proces van normontwikkeling. In de subsidieaanvraag van NEN aan EZ[7] wordt aangegeven dat het bij nieuwe initiatieven van normontwikkeling waarvoor nog geen netwerk of commissie bestaat nodig is om kansen en bedreigingen op systematische wijze te onderzoeken. We constateren dat bij de onderzochte projecten niet op systematische wijze de kansen en bedreigingen zijn

[5] In overleg met EZ is het ook toegestaan een project te starten zonder dat daar daadwerkelijk al een draft voorstel voor een norm ligt. Voorbeeld hiervan is een (draft) mandaat voor normontwikkeling vanuit de Europese Commissie.

[6] Ter informatie: Europese normen worden nationaal verplicht overgenomen in tegenstelling tot internationale normen.

[7] Brief 'Taakgerichte financiering', 13 november 2012

onderzocht. Aangeven wordt dat kansen en bedreigingen per stakeholder kunnen verschillen. Volgens NEN-medewerkers is het daarom van belang dat Nederlandse belanghebbenden geïnformeerd worden over het initiatief en het belang van normalisatie, zodat die Nederlandse belanghebbenden zelf een goede inschatting kunnen maken van de eraan mogelijk verbonden kansen en bedreigingen. De inschatting van kansen en bedreigingen is derhalve in de eerste plaats aan de stakeholders zelf. Echter wordt hierbij aangegeven dat gaandeweg de uitvoering van het project de kansen en bedreigingen wel onderdeel uitmaken van de gesprekken die met belanghebbenden plaatsvinden.

Uit gesprekken met externe belanghebbenden blijkt dat zij de opdracht van de informerende activiteit (het informeren over kansen en bedreigingen) zoals geformuleerd in de subsidieaanvraag ook niet herkennen in de uitvoering. Het beeld van veel gesprekspartners is dat NEN als doel heeft om de markt te informeren over het proces van normontwikkeling en om een draagvlak voor deelname en financiering van een normcommissie te inventariseren. Met name gesprekspartners die ervaring hebben met normalisatie – en actief betrokken zijn geweest bij de tafi-projecten – geven aan daardoor over de inhoud van het thema weinig nieuwe inzichten te krijgen. Zij geven aan het gevoel te hebben dat vooral zij zelf inhoudelijke informatie inbrengen over de mogelijke gevolgen van een normalisatie-ontwikkeling.

2.2. Input – mensen en middelen

Bevinding 3 – De inzet van mensen en middelen (input) voor het 'informeren van belanghebbenden' is afhankelijk van de complexiteit van het initiatief en de complexiteit van de sector. De input verschilt aanzienlijk per tafi-project.

In de begroting voor 2013 heeft het ministerie van EZ een totaalbedrag van € 1.129.294 toegekend voor de taakgerichte activiteiten. Hiervan was €693.312 bestemd voor het 'informeren van belanghebbenden'.

In de subsidieaanvraag voor de taakgerichte financiering geeft NEN aan dat de inzet van mensen en middelen afhankelijk is van de complexiteit van het initiatief en de complexiteit van de sector. In de subsidieaanvraag wordt aangegeven dat voor de tafi-projecten een gemiddelde inzet van 25 dagen (200 uur) per project wordt ingeschat. Voor de inzet van de NEN-medewerkers wordt één tarief (€ 1.104) gehanteerd. In dit tarief is ook de inzet van ondersteunende diensten binnen NEN verwerkt. De inzet van de ondersteunende diensten wordt niet inzichtelijk gemaakt in de realisatie.[8]

In de Eindafrekening taakgerichte financiering (2013) zien we de volgende urenrealisatie:

- In totaal is 4723,5 uur (ruim 590 dagen) besteed aan de taak 'informeren van belanghebbenden'.
- De gemiddelde tijdsbesteding per project is ongeveer 115 uur (ruim 14 dagen).
- Het kleinste project was 'IWA Multiple Resource Evaluation' (niet bestudeerd: 12.5 uur besteed in 2013). Het grootste project was 'Smart Cities'(onderdeel casusselectie: 327 uur besteed in 2013). De bestudeerde casussen kennen een bovengemiddelde tijdsbesteding van gemiddeld 198 uur (bijna 25 dagen).

Bevinding 4 – Er is sprake van een volledige uitputting van het beschikbare budget voor het 'informeren van belanghebbenden'. De begroting dwingt NEN tot het maken van keuzes in de selectie en uitvoering van projecten.

---

[8] Bij de taak 'notificeren en controleren' wordt wel onderscheid in tarief gemaakt.

NEN-medewerkers geven aan dat er onvoldoende budget is om voor alle nieuwe initiatieven een tafi-project op te starten. Het is niet duidelijk hoeveel initiatieven hierdoor niet binnen de tafi behandeld kunnen worden. NEN-medewerkers geven aan dat het gaat om een beperkt aantal initiatieven en dat voor deze initiatieven – als onderdeel van de normale bedrijfsvoering – naar andere manieren wordt gezocht om belanghebbenden hierover te informeren.

2.3. Aanleiding en totstandkoming tafi-projecten

Bevinding 5 – NEN-medewerkers dienen door middel van een template (aanleiding, doelstelling, activiteiten en aantal dagen) een voorstel in voor een tafi-project. De template geeft geen ondersteuning of richting bij het bepalen van passende activiteiten en een passende begroting.

In de bestudeerde projecten zien we drie typen aanleidingen voor de totstandkoming van een tafi-project:

- De ontwikkeling van een nieuwe norm (mondiaal / Europees).
- Wijziging van een bestaande norm (mondiaal / Europees).
- Mogelijk toekomstig mandaat voor normontwikkeling Europese Commissie (bijvoorbeeld een 'draft mandaat' zoals bij Algen het geval was).

Het verantwoordelijke management verdeelt de budgetten voor tafi-projecten jaarlijks vooraf over de verschillende (thema)clusters binnen NEN. Wanneer een NEN-medewerker aanleiding ziet voor een tafi-project wordt binnen het voor de afdeling beschikbare budget een projectvoorstel ingediend bij het management. De template waarmee projecten ingediend worden geeft geen ondersteuning bij het bepalen welke activiteiten passen bij de aard van het project en welke begroting voor de activiteiten toereikend en doelmatig is. Hoeveel uren mag een consultant bijvoorbeeld begroten voor het organiseren van een informatiebijeenkomst? NEN geeft aan dat de beoordeling plaatsvindt aan de hand van een vergelijking met andere projectvoorstellen. Projecten worden vergeleken met als doel om de inschatting van de benodigde input (tijd / middelen) te toetsen.[9] In de praktijk blijkt de aanpak flexibel. Gedurende de uitvoering van de project kan het managment schuiven met budget zodat budget weggenomen kan worden bij projecten die relatief eenvoudig blijken en extra budget toegekend kan worden aan complexe projecten.

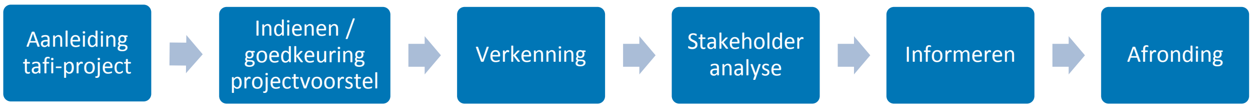
Binnen NEN wordt een impliciete richtlijn gehanteerd voor de inschatting van de omvang van een project. Aangegeven wordt dat kleine verkenningen over het algemeen 5 tot 10 dagen in beslag nemen. Grote verkenningen kosten meer dan 10 dagen. Afhankelijk van de complexiteit van het onderwerp en de sector kan het aantal dagen oplopen. Ook maken consultants en het management gebaseerd op hun ervaring een afweging van de omvang van het traject door een inschatting te maken van het belang voor Nederlandse stakeholders en NEN. Als voorbeeld wordt het Algen project genoemd. Het gebruik van algen speelt binnen het thema 'Biobased Economy'. Een doelstelling van het ministerie van EZ is om op dit thema voorloper te zijn. Derhalve wordt de afweging gemaakt om extra activiteiten in de verkenning te ondernemen zoals het uitzetten van een enquête onder belanghebbenden.

---

9 In eerdere jaren werd door NEN wel expliciet richting gegeven aan de begroting van activiteiten: 5 dagen voor een quick scan van de markt, 10-20 dagen voor een korte verkenning en 40 dagen voor een strategische verkenning. Bij de strategische verkenning is een informatiebijeenkomst inbegrepen.

2.4. Aanpak – processen en activiteiten

Op basis van de gesprekken stellen wij vast dat de aanpak van de tafi-projecten doorgaans uit de volgende zes stappen bestaat (figuur 2):



Figuur 2. Stappen in uitvoering tafi-projecten.

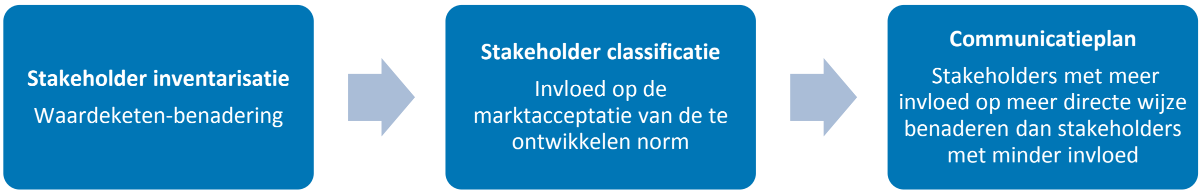
Bevinding 6 - In de aanpak van de projecten zien we grote verschillen. Tussen de projecten onderling is weinig sprake van expliciete afstemming van de aanpak. Het organiseren van interne feedback en evaluatie vindt ad-hoc op beperkte schaal plaats.

NEN-medewerkers noemen een aantal verklaringen voor de onderlinge verschillen in de uitvoering van de tafi-projecten:

- De projecten kennen verschillende aanleidingen, die elk om een specifiek accent in de aanpak vragen. Wanneer er sprake is van een wijziging van een bestaande norm, zal de nadruk vooral liggen op voorlichting. Wanneer het tafi-project een nieuw thema betreft (zoals Algen), wordt vooral gekozen voor verkennende / inventariserende gesprekken en een persoonlijke aanpak.
- Afstemming over de aanpak, het organiseren van interne feedback en evaluatie van de aanpak vinden wel ad hoc plaats, maar niet structureel. NEN-medewerkers geven aan dat ad hoc afstemming risico's van dubbel werk met zich mee kan brengen. Zo is bijvoorbeeld genoemd dat een medewerker er na uitvoering van een stakeholderanalyse achter kwam dat een collega ook met hetzelfde thema bezig was en reeds een netwerk had opgebouwd.
- Tot slot wordt opgemerkt dat er bij veel projecten sprake is van een iteratief proces waardoor de aanpak niet volgens een vast stramien verloopt. Inzichten die later in het traject worden opgedaan kunnen ertoe leiden dat eerdere stappen (deels) opnieuw uitgevoerd worden. NEN-medewerkers geven bijvoorbeeld aan dat er na de stakeholder inventarisatie soms sprake is van blinde vlekken. Een aantal medewerkers geeft aan de inventarisatie te toetsen in verkennende gesprekken en informatiebijeenkomsten met belanghebbenden zodat deze verder aangevuld kan worden.

2.4.1. Methode voor stakeholderanalyse

Bevinding 7 – Binnen NEN is een toolbox ontwikkeld voor de uitvoering van stakeholderanalyses. De stakeholderanalyse methode bestaat uit drie stappen en is in samenwerking met de Erasmus Universiteit verder doorontwikkeld (figuur 3).



Figuur 3. Stakeholderanalyse NEN

De stakeholder analyse methode beschrijft de volgende drie stappen:

- Met de stakeholderinventarisatie wordt op systematische wijze bekeken welke partijen bij het onderwerp betrokken zijn. Voor het in kaart brengen van de belanghebbenden wordt gebruik gemaakt van een waardeketen van het onderwerp waarover afspraken worden gemaakt.
- De classificatie van stakeholders wordt gezien als de grootste doorontwikkeling van de tool. De stakeholderclassificatie dient antwoord te geven op de vraag "welke invloed hebben de stakeholders op de marktacceptatie van de te ontwikkelen norm". Er worden drie manieren onderscheiden waarop stakeholders kunnen bijdragen aan marktacceptatie van een norm:
  - Vermogen om de inhoud van de norm te beïnvloeden
  - Vermogen om het besluitvormingsproces te beïnvloeden
  - Vermogen om de adoptie van de norm te stimuleren

  Wanneer een stakeholder op één of meerder manieren kan bijdragen aan de marktacceptatie van norm wordt deze gezien als een kernstakeholder.
- Het communicatieplan is gericht op het op de juiste manier benaderen van verschillende stakeholders. In de toolbox is aangegeven dat de classificatie van stakeholders hierbij leidend is. Stakeholders die meer invloed hebben worden op een directere wijze benaderd dan stakeholders die weinig of geen invloed op de marktacceptatie hebben.

Bevinding 8 – De stakeholderanalyse methode schrijft voor dat belanghebbenden naar "de invloed op de marktacceptatie van de te ontwikkelen norm" worden geclassificeerd. Het hiervoor omschreven model van classificatie en de inrichting van het communicatieplan maken dat invloedrijke partijen in theorie actiever worden betrokken.

In de subsidieaanvraag staat omschreven dat de tafi als doel heeft om alle nationale belanghebbenden over de initiatieven van de Europese en mondiale normalisatie-instellingen te informeren. NEN-medewerkers zijn ook unaniem van mening dat het informeren van 'all parties concerned' centraal staat. Tegelijkertijd constateren we dat de in het model gehanteerde classificatie van stakeholders naar de mate van invloed die zij hebben op de acceptatie van de norm de indruk wekt dat partijen die als minder invloedrijk worden geclassificeerd, minder actief/intensief worden geïnformeerd. Het model wekt daarmee de indruk dat de focus ligt op het actief betrekken van invloedrijke partijen, en niet zozeer op het aan tafel krijgen van alle verschillende typen stakeholders of verschillende perspectieven. Hierbij merken we op dat op basis van de rapportages van de tafi-projecten en de gesprekken met betrokkenen niet duidelijk is geworden hoe de tweede en derde stap van de stakeholder analyse methode worden toegepast.

2.4.2. Informeren

Bevinding 9 – In de praktijk wordt een breed spectrum aan zowel passieve als actieve communicatiemiddelen benut om stakeholders te bereiken. Bij de bestudeerde tafi-projecten zijn de keuzes voor de inzet van communicatiemiddelen niet geëxpliciteerd (bijvoorbeeld aan de hand van de hiervoor omschreven stakeholder classificatie). Gesprekspartners geven aan dat de persoonlijke voorkeur van medewerkers bij de keuze voor communicatiemiddelen centraal staat.

In alle rapportages en gesprekken wordt melding gemaakt van de stakeholder inventarisatie (stap 1). In geen van de rapportages is terug te lezen of er vervolgens een classificatie van stakeholders is gemaakt. Ook is in de rapportages en gesprekken niet aangegeven hoe de classificatie de keuze voor de communicatiemiddelen heeft beïnvloed. In de bestudeerde projecten zien we wel dat in de praktijk veelal gebruik wordt gemaakt van een combinatie tussen meer passieve en meer actieve communicatiemiddelen. In het overzicht van de bestudeerde projecten in bijlage B is per project aangegeven welke communicatiemiddelen zijn benut.

- Passief: webpagina's, persberichten, publicaties in vakbladen, boekjes, folders, nieuwsbrieven, etc.
- Actief: persoonlijke uitnodigingen, (verkennende) interviews, lezingen, enquêtes, informatiebijeenkomsten, workshops, etc.

Afwegingen in de keuze voor communicatiemiddelen worden gemaakt op basis van persoonlijke voorkeuren. Hier bestaat geen afwegingskader of format voor. Voor het informeren van belanghebbenden zijn veel mogelijkheden voorhanden. NEN-medewerkers hebben vaak veel werkervaring en geven aan dat keuzen voor communicatiemiddelen zoals publicaties, bedrijfsbezoeken, interviews, vragenlijsten, informatiebijeenkomsten, lezingen, etc. vooral zijn gebaseerd op persoonlijke ervaring en voorkeuren. Een aantal NEN-medewerkers geeft aan dat het beter is om belanghebbenden actief en persoonlijk te informeren (bijvoorbeeld via interviews, bedrijfsbezoeken of informatiebijeenkomsten) dan passief (bijvoorbeeld via online nieuwsbrieven of publicaties). Een andere NEN-medewerker noemt communiceren via nieuwsbrieven 'schot hagel' en geeft aan dat je belanghebbenden persoonlijk moet spreken: "the tone of voice matters". Ook zijn er medewerkers die juist voor persberichten en publicaties in vakbladen kiezen omdat op deze manier een zo groot mogelijke doelgroep benaderd kan worden.

2.4.3. Afronding

Bevinding 10 – Zeven van de bestudeerde projecten zijn afgerond binnen de tafi. Voor één project is in 2014 opnieuw tafi aangevraagd. De helft van de bestudeerde projecten heeft tot de oprichting van een normcommissie geleid. De doorlooptijd van één kalenderjaar is een realistisch uitgangspunt voor de tafi-projecten.

NEN-medewerkers geven aan dat de doorlooptijd van één kalenderjaar bij de meeste tafi-projecten een realistisch uitgangspunt is. Een aantal projecten valt meerdere jaren onder de TAFI (voorbeelden: Halal en Smart Cities). De helft van de bestudeerde projecten kent een duidelijke afronding door de oprichting van een (door deelnemers gefinancierde) normcommissie. Bij andere projecten wordt vastgesteld dat er (nog) geen behoefte in de markt is voor het oprichten van een normcommissie. Voor deze initiatieven geldt dat nieuwe ontwikkelingen ertoe kunnen leiden dat deze in de toekomst opnieuw voor tafi in aanmerking komen. Als we kijken naar alle 41 tafi-projecten in 2013 zien we dat 9 projecten tot de oprichting van een normcommissie hebben geleid en dat 7 projecten een vervolg krijgen als tafi-project in 2014.

Project	Afgerond?
Herziening EPBD normstelsel	**Afgerond binnen TAFI** • Nieuwe normcommissie opgericht.
Chain of custody of forest based products	**Afgerond binnen TAFI** • Stem en reactie ISO voorstel[10]. • Nieuwe normcommissie opgericht.
Europese Halal norm	**Afgerond binnen TAFI** • Stem en reactie ISO voorstel. • Nieuwe normcommissie opgericht.
Duurzaam inkopen	**Afgerond binnen TAFI** • Stem en reactie ISO voorstel. • Nieuwe normcommissie opgericht.
Implementatie ISO high level structure	**Afgerond binnen TAFI** • Vervolgtraject over harmonisatie van certificatieschema's opgestart. Dit traject wordt door NEN opgepakt en valt niet onder de taakgerichte financiering.
Algen	**Afgerond binnen TAFI** • Financiering gevraagd voor vervolg vanuit EZ (valt niet onder de taakgerichte financiering).
Value Management	**Afgerond binnen TAFI** • Geen behoefte aan Nederlandse normcommissie in 2013. Mogelijkheden worden in 2014 mogelijk nogmaals verkend. Dit valt niet onder de taakgerichte financiering.
Smart cities	**Vervolg binnen tafi voor 2014** • Markt blijven informeren over ontwikkelingen. Voor dit project is in 2014 opnieuw taakgerichte financiering aangevraagd.

Tabel 2. Overzicht afronding tafi-projecten.

2.5. Output en Outcome

2.5.1. Representativiteit betrokken stakeholders

Als het gaat om de representativiteit van de stakeholders die bij tafi-projecten worden betrokken, formuleren we onze bevindingen op drie niveaus. In de eerste plaats kan de vraag gesteld worden of NEN er in slaagt om een brede groep van stakeholders te identificeren (bevinding 11). Vervolgens is de vraag of het lukt om een brede afspiegeling van de totale groep stakeholders ook daadwerkelijk te betrekken (bevinding 12) en tenslotte: wat is de representativiteit van de stakeholders die uiteindelijk deelnemen in een normcommissie (bevinding 13)?

[10] NEN heeft namens de Nederlandse belanghebbenden een stem uitgebracht op het voorstel (voor of tegen), voorzien van een inhoudelijke reactie.

Bevinding 11 – Belanghebbenden geven aan dat de door NEN uitgevoerde stakeholderanalyse een representatieve afspiegeling van de doelgroep in kaart brengt.

Belanghebbenden geven aan dat de door NEN uitgevoerde stakeholderinventarisatie over het algemeen een goede afspiegeling geeft van de belanghebbenden. Ook zegt een aantal gesprekspartners dat zij door NEN-medewerkers zijn gevraagd om te reflecteren op de inventarisatie en suggesties te doen. Gesprekspartners geven aan deze werkwijze te waarderen omdat zij op deze manier goed zicht krijgen op de andere partijen die actief zijn op de betreffende markt. Bij een aantal tafi-projecten is door stakeholders opgemerkt dat door het innovatieve karakter de markt sterk in beweging is. Stakeholders zijn van mening dat dit vraagt om constante herijking van de stakeholderinventarisatie. NEN geeft aan deze herijking regelmatig uit te voeren.

Bevinding 12 – Deelnemers aan workshops en informatiebijeenkomsten geven aan dat de aanwezigen in mindere mate een representatieve afspiegeling van de belanghebbenden vormen.

Deelnemers aan de workshops en informatiebijeenkomsten van de tafi-projecten geven aan dat met name grote bedrijven en 'intermediairs' zoals brancheorganisaties, certificatie-instellingen en consultants vaak goed vertegenwoordigd zijn. Belanghebbenden stellen vast dat de 'eindgebruiker'[11] van een eventuele norm op dergelijke bijeenkomsten vaak niet aanwezig is. Als verklaring wordt gegeven dat deze groep het belang van normalisatie niet altijd ziet. Ook wordt door een aantal gesprekspartners opgemerkt dat deze groep vaak niet over de tijd en capaciteit beschikt om deel te nemen aan dergelijke bijeenkomsten. Belanghebbenden geven aan dat dit vraagt om een goede informatievoorziening na afloop van de bijeenkomst. Bijvoorbeeld richting de brancheorganisaties zodat zij de bevindingen richting hun achterban kunnen communiceren.

Bevinding 13 – Deelnemers aan vervolgtrajecten van tafi-projecten zoals normcommissies worden door belanghebbenden in nog mindere mate als representatief ervaren.

Externe gesprekspartners geven aan dat vooral directe belanghebbenden (bijvoorbeeld de certificatie-instanties) deelnemen aan normcommissies.[12] Gesprekspartners geven aan het gevoel te hebben dat bij de inrichting van een normcommissie vooral wordt gestuurd op het aan boord krijgen van de 'usual suspects'. Ze geven hierbij aan dat dit vaak ook de partijen met kennis en invloed zijn en dat het goed is dat ze deelnemen. Wel zijn externe gesprekspartners van mening dat hierdoor vaak niet alle categorieën stakeholders zijn vertegenwoordigd. Met name de eindgebruikers van normen zijn hierdoor volgens hen beperkt vertegenwoordigd. Als voorbeeld wordt het tafi-project rondom de herziening van de EPBD normen (Energy Performance of Buildings Directive) genoemd. Eindgebruikers zoals bouwbedrijven en installateurs waren beperkt vertegenwoordigd bij de informatiebijeenkomst en nemen geen deel aan de normcommissie.

2.5.2. Bereik en waardering communicatiemiddelen

Bevinding 14 – De combinatie van passieve en actieve communicatiemiddelen stelt NEN in staat om een brede afspiegeling van de belanghebbenden te bereiken. Er zijn verschillende indicaties dat de actieve communicatiemiddelen goed aansluiten bij de doelgroep. Anderzijds stellen we vast dat het bereik van de passieve communicatiemiddelen niet bekend is. NEN verzamelt geen feiten, cijfers en percepties over het bereik, de waardering en de effectiviteit van de verschillende communicatiemiddelen.

---

[11] Een voorbeeld van een eindgebruiker is een bouwbedrijf in het geval van de EPBD-norm of een houthandel in het geval van de norm op het gebied van 'Chain of custody of forest based products'.

[12] We merken hierbij op dat de activiteiten van normcommissies niet tot de scope van deze evaluatie behoren. Wel constateren we dat de helft van de bestudeerde tafi-projecten hebben geleid tot de oprichting van een normcommissie.

In de Eindrapportage taakgerichte financiering (2013) is aangegeven dat verschillende communicatiemiddelen zoals interviews, publicaties, bedrijfsbezoeken en informatiebijeenkomsten kunnen worden ingezet bij de projecten. Aangegeven wordt dat een publicatie en een informatiebijeenkomst altijd onderdeel uitmaken van de tafi-projecten. NEN medewerkers geven aan dat de informatiebijeenkomsten en workshops goed worden bezocht. Wanneer er veel aanmeldingen zijn wordt een extra bijeenkomst georganiseerd om een zo groot mogelijke groep te bereiken. Externe gesprekspartners herkennen dit beeld. Zij beoordelen de bijeenkomsten als informatief en vinden de persoonlijke benadering effectief.

Het bereik van de passieve communicatiemiddelen in de projecten wordt niet gemeten (bijvoorbeeld bezoekersaantallen op webpagina's). Uit de gesprekken ontstaat het beeld dat de impact van de passieve communicatie gering is. De meeste gesprekspartners geven aan dat zij nieuwsbrieven in het algemeen slechts zelden openen. Vanwege het kleine aantal gesprekken in het kader van dit onderzoek kunnen wij geen representatieve uitspraken doen over het bereik en de waardering van de passieve communicatiemiddelen.

Bij de meer actieve vormen wordt het bereik over het algemeen wel vastgelegd (bijvoorbeeld het aantal deelnemers aan een informatiebijeenkomst).

Bij zowel de passieve als actieve communicatievormen wordt de waardering van de stakeholders niet geëxpliciteerd. NEN-medewerkers geven aan dat zij na afloop van de bijeenkomsten vaak informeren wat de aanwezigen van de bijeenkomst vonden. Dit heeft een informeel karakter. Soms wordt aangegeven dat deelnemers een informatieformulier konden invullen. In de rapportages zien we geen aanwijzingen over de waardering en voorkeuren van de deelnemers. Naar aanleiding van de rapportages en de gesprekken hebben we dan ook onvoldoende aanleiding om te veronderstellen dat de waardering en voorkeuren van de deelnemers structureel getoetst, geëvalueerd en benut worden om tot verbetering van de aanpak te komen.

Bevinding 15 – De initiatieven waarover wordt geïnformeerd zijn veelal innovatief en complex van aard. Het speelveld van belanghebbenden is veelal zeer divers (heterogeen), veranderlijk en deels onbekend. De communicatiemiddelen die NEN inzet zijn in de onderzochte tafi-projecten overwegend traditioneel. Op basis van de gesprekken constateren we dat het afwegen van mogelijkheden voor nieuwe, beter passende communicatie-uitingen in tafi-projecten niet standaard en expliciet plaatsvindt.

NEN maakt veelal gebruik van relatief traditionele communicatiemiddelen zoals publicaties in vakbladen, e-mailnieuwsbrieven, boekjes en informatiebijeenkomsten. NEN-medewerkers lijken in de uitvoering van de tafi-projecten niet actief op zoek naar nieuwe mogelijkheden om belanghebbenden te betrekken. In de projecten zien we bijvoorbeeld in de meeste gevallen geen toepassing van social media om belanghebbenden te bereiken.13 Buiten de tafi-projecten om vindt binnen NEN overigens wel een ontwikkeling naar nieuwe vormen van communicatie plaats. Een voorbeeld hiervan is www.nencrowd.nl, waarbij Nederlandse belanghebbenden de kans krijgen om zelf te kiezen in welke vorm ze aan een normproject willen deelnemen. Naarmate de intensiteit van betrokkenheid (en invloed) toeneemt, nemen de kosten voor deelname toe. Op dit moment worden op deze website twee projecten voor crowd financiering aangeboden. In de toekomst moeten dat er meer worden.

De communicatie met belanghebbenden heeft momenteel een tweezijdig karakter (tussen NEN en stakeholder). Zowel binnen NEN als bij belanghebbenden is de vraag gesteld of NEN niet meer interactie

[13] De organisatie NEN beschikt over verschillende Twitter accounts zoals @NEN_nl (meer dan 1000 volgers) en @SVENvanNEN (bijna 2000 volgers). Op deze accounts verschijnen persberichten die voor specifieke belanghebbenden interessant zijn (dit kunnen ook tafi onderwerpen zijn). Ook hebben alle consultants een LinkedIn pagina en zijn er verschillende consultants die Twitter bij hun werkzaamheden toepassen.

tussen belanghebbenden zou kunnen en moeten faciliteren. Een NEN-medewerker geeft aan dat per project een open platform of discussieforum zou kunnen worden ingericht, waarbij belanghebbenden de kans krijgen en gestimuleerd worden om met elkaar van gedachten te wisselen.

2.5.3. Waardering afronding projecten

Bevinding 16 – Zowel NEN-medewerkers als belanghebbenden zijn van mening dat (de mogelijkheden van) de eindrapportages slechts beperkt worden benut.

Bij afronding van de tafi-projecten wordt een beknopte eindrapportage (executive summary) opgesteld voor EZ. Voor de belanghebbenden wordt een uitgebreidere rapportage gemaakt. De functie van deze rapporten is tweeledig:

- De uitgebreide rapportage dient om de inzichten uit het tafi-project te delen met de belanghebbenden. Gesprekspartners zijn van mening dat de rapportage een adequate samenvatting van de werkwijze geeft voor de partijen die actief betrokken zijn geweest. Direct betrokkenen geven echter ook aan dat de rapportage voor externe partijen die niet actief betrokken waren onvoldoende informatief is. De rapportage zou wat hen betreft meerwaarde hebben wanneer het ook inzicht biedt in de (ingebrachte) opvattingen en afwegingen van (andere) stakeholders.
- De beknopte eindrapportage is voor het ministerie van EZ bedoeld. De rapportage heeft hiermee het karakter van een verantwoordingsdocument. NEN-medewerkers geven aan dat zij geen zicht hebben op wat EZ met de rapportage doet. Gesprekspartners geven aan in 2013 niet inhoudelijk met EZ overlegd te hebben over de taakgerichte financiering. In dat jaar werden ook geen aanvullende vragen naar aanleiding van de rapportage gesteld.

2.6. Uitvoering ‘notificeren en controleren’

Naast het informeren van belanghebbenden maken nog twee andere taken onderdeel uit van de subsidie aan NEN. De taken volgen uit de bepalingen van richtlijn 98/34 en richtlijn 98/48 (huidige Europese Verordening 1025/2012), de GATT-overeenkomst en de overeenkomst tussen NEN en de Staat:

- Bekendmaken van voornemens tot technische regelgeving en normen. NEN voert deze taak uit in opdracht van de Nederlandse overheid.
- Controleren en detecteren van vervallen normen waarnaar in regelgeving wordt verwezen.

2.6.1. Taak 1: Bekendmaking (notificeren)

Bevinding 17 - Informatie over ontwerpnormen en definitieve normen wordt adequaat bekend gemaakt. Monitoring van het gebruik en de waardering van de database vindt niet plaats.

Voor het bekendmaken van werkprogramma’s, ontwerpennormen en definitieve normen maakt NEN gebruik van een intern datamanagementsysteem en een daaraan gekoppelde extern toegankelijke database.[14]

[14] http://www.werkprogramma.nen.nl/werkprogramma/

Werkwijze interne database:

- Nennet is het back office systeem van NEN. Dit systeem wordt door NEN voor interne doeleinden gebruikt. Nennet is het normbeheersysteem van NEN. De normprojecten worden hierin gevolgd van concept, ontwerp, definitief tot ingetrokken. NENNET is het bronsysteem voor de Normshop en NEN Connect. Iedere week zijn er importen vanuit de ketenpartners van NEN (ISO,IEC,CEN en CENELEC) om de gegevens aan te vullen en bij te werken.
- Alle stappen van normontwikkeling worden in Nennet bijgehouden. Het is de verantwoordelijkheid van de NEN-medewerker (consultant) om de voortgang van zijn normontwikkeltraject binnen deze stappen te 'updaten' in Nennet.
- Er bestaan formele termijnen waarbinnen ontwerpnormen dan wel geharmoniseerde normen gepubliceerd moeten worden.
- De redactie van NEN ziet ontwerpennormen al voordat ze gepubliceerd worden en controleert ook of de ontwerpnormen al zijn aangemeld in Nennet. Een aanmelding van een normproject in NENNET zorgt ervoor dat werkprogramma.nen.nl automatisch wordt aangevuld en dat er een melding naar CEN gaat. CEN verzamelt alle meldingen van de leden en publiceert die in een register.
- NEN is verplicht om nieuwe normprojecten in een vroeg stadium – dus voor het ontwerp uit is – bekend te maken. Dat doet NEN via werkprogramma.nen.nl. Een ontwerpnorm mag pas gepubliceerd worden als de concept norm bekend is gemaakt in werkprogramma.nen.nl en er ook een melding aan CEN is gestuurd. De redactie van NEN controleert dit. De tijdigheid van aanmelden van ontwerpnormen is binnen NEN desondanks echter een aandachtspunt, geeft NEN aan.

Werkwijze bekendmaking (ontwerp)normen extern:

- Registers aangemelde work items. NEN publiceert maandelijks registers met bij CEN aangemelde work items van aangesloten instituten. CEN verspreid work items van de nationale norminstituten via registers.
- Werkprogramma.nen.nl/werkprogramma. Hierop worden alle nationale normprojecten bijgehouden[15].
    - Deze website is openbaar toegankelijk en heeft als doel om transparantie te bevorderen.
    - De gegevens uit Nennet worden iedere week aangevuld met automatische importen actuele gegevens van ISO, IE, CEN en Cenelec. Op basis hiervan worden ook automatisch de overzichten in werkprogramma.nen.nl bijgewerkt.
    - Bezoekersaantallen van deze database zijn onbekend.
    - Waardering van de gebruiksvriendelijkheid is ook onbekend. Ons valt het volgende op:
        - Enerzijds is de informatie heel uitgebreid en helder geordend naar de verschillende sectoren/ beleidscommissies.
        - Anderzijds lijkt de gebruiksvriendelijkheid van de webpagina nog voor verbetering vatbaar. De zoekfunctie is weinig toegankelijk en er is geen rechtstreeks contactpersoon voor vragen over de database. De pagina 'uw feedback' werkt niet[16].
    - De papieren catalogus, waarin voorheen nog ontwerpnormen en definitieve normen werden gepubliceerd, is inmiddels afgeschaft.

---

[15] Het NEN werkprogramma geeft een overzicht van de nieuwe normen worden ontwikkeld. Links op het scherm staan de werkgebieden van NEN. Na een klik op een werkgebied verschijnt in dit middendeel een lijst van commissies die de ontwikkeling van deze normen volgen en kunnen beïnvloeden. Na een klik op de commissie verschijnt het werkprogramma: Dit betreft een lijst van normen waaraan wordt gewerkt. Per norm wordt de verantwoordelijke consultant van NEN vermeld. Deze consultant kan meer informatie geven over de nieuwe normen en andere bestaande normen die met dit werk samenhangen. De consultant kan ook meer informatie verschaffen over het lidmaatschap van de commissie indien U mee wilt praten bij de ontwikkeling van één of meerdere normen. Het NEN werkprogramma geeft informatie over alle lopende normprojecten.

[16] Reeds tijdens de uitvoering van de evaluatie heeft NEN aangegeven dit punt te zullen aanpakken.

- In de Staatscourant. Naast het publiceren van ontwerpnormen is het de taak van individuele Europese lidstaten om Europees geharmoniseerde normen te publiceren in het ‘officiële orgaan’. Dat is in Nederland de Staatscourant.
    - Het is niet bekend in welke mate de Staatscourant door de doelgroep geraadpleegd wordt en of de doelgroep zich misschien liever op andere manieren laat informeren.
    - Tegelijkertijd wordt ook wel via vakbladen en via NEN nieuwsbrieven gecommuniceerd over geharmoniseerde normen.
    - Publiceren via de Staatscourant is om juridisch redenen van belang; bij vragen over de datum waarop een norm is gepubliceerd, is het van belang om te kunnen verwijzen naar de publicatiedatum in een officieel orgaan.

2.6.2. Taak 2: Controleren en detecteren van vervallen normen

Bevinding 18 - Het controleren en detecteren van normen in regelgeving vindt op adequate en regelmatige wijze plaats. De kwaliteit van verwijzingen loopt jaarlijks achteruit, maar dit valt buiten de verantwoordelijkheid van NEN.

Het controleren en detecteren van vervallen normen waarnaar in regelgeving wordt verwezen vindt op twee manieren plaats:

- Het actueel houden van de interne database Nennet. Dit gebeurt door regelmatig op www.overheid.nl te checken of:
    - Er nieuwe wetten zijn gepubliceerd waarin naar normen wordt verwezen.
    - Er wetten zijn komen te vervallen (dit gebeurt door middel van een automatisch proces waarbij een XML databestand wordt geïmporteerd vanuit www.overheid.nl).
- Informeren van ministeries (eens per kwartaal) over ingetrokken normen in vigerende regelgeving.
    - NEN controleert dagelijks de status van normen waarnaar in regelgeving wordt verwezen. Hierover wordt eens per kwartaal gerapporteerd aan het betrokken (?) ministerie.
    - NEN constateert dat er in 2013 bijna twee keer zoveel verwijzingen in bestaande regelgeving naar ingetrokken normen bestaan als in 2009. De kwaliteit van verwijzingen loopt dus achteruit.
    - NEN heeft een extern onderzoek laten uitvoeren naar het verbeteren van het in kaart brengen van de relatie tussen normen en regelgeving. Doel hiervan is om betere overzichten te kunnen creëren waaruit de relaties tussen normen en regelgeving sneller en makkelijker blijken, zodat bij deze taakuitvoering tijd uitgespaard kan worden.

3. Conclusies doeltreffendheid en doelmatigheid

In dit hoofdstuk beoordelen we de doeltreffendheid en doelmatigheid van de taakgerichte subsidie door NEN en formuleren we aanbevelingen. De beantwoording van de volgende twee vragen staat daarbij centraal:

- Doeltreffendheid: In welke mate slaagt NEN erin om alle belanghebbenden te informeren over internationale normalisatie-initiatieven op zodanige wijze dat deze partijen kunnen beoordelen of betrokkenheid in hun belang is?
- Doelmatigheid: in welke mate staan de resultaten van de taken 'Informeren' en 'Notificeren en controleren' in verhouding tot de besteedde tijd en financiële middelen?

3.1. Doeltreffendheid

Conclusie 1 - Aan de opdracht om uitvoering te geven aan de taak om belanghebbenden actief en passief te informeren is voldaan.

NEN informeert Nederlandse belanghebbenden over nieuwe normalisatie-initiatieven op Europees of mondiaal niveau, conform de overeenkomst tussen NEN, NEC en de Staat, volgend uit de EU verordening (Verordening (EU) Nr. 1025/2012 van het Europees Parlement en de Raad van 25 oktober 2012 betreffende Europese normalisatie).

Wij concluderen dat NEN-medewerkers met grote toewijding uitvoering geven aan deze opdracht. Belanghebbenden bevestigen dit. De NEN-medewerkers steunen daarbij op jarenlange ervaring en worden door gesprekspartners als kundig en toegankelijk beschreven.

Conclusie 2 - Of NEN de doelgroep zodanig heeft geïnformeerd dat zij in staat zijn geweest om te beoordelen of betrokkenheid bij normontwikkeling in hun belang is, kan slechts gedeeltelijk worden vastgesteld. NEN verzamelt namelijk geen feiten, cijfers en percepties over de waardering en de effectiviteit van de communicatiemiddelen.

NEN zet bij het informeren een mix van actieve en passieve communicatiemiddelen in. Het gebruik van een mix van communicatiemiddelen om de doelgroep te informeren sluit goed aan bij het doel om (alle) nationale belanghebbenden te informeren over normalisatie-initiatieven. Met de beschikbare tijd en middelen kan NEN niet alle belanghebbenden actief informeren. Op grond van de gesprekken stellen we vast dat de actieve communicatiemiddelen doeltreffend zijn in het informeren van de invloedrijke belanghebbenden (ofwel de partijen van wie verwacht wordt dat ze belang hebben bij normontwikkeling – de 'usual suspects'). Op basis van de gesprekken concluderen wij dat belanghebbenden zich door persoonlijke, actieve communicatie (in de vorm van informatiebijeenkomsten of workshops) goed geïnformeerd voelen. We kunnen deze percepties niet cijfermatig staven. NEN brengt de waardering en de impact van de communicatiemiddelen niet (structureel) in kaart.

Of met de passieve communicatiemiddelen ook de 'unusual suspects' in voldoende mate worden geïnformeerd over de initiatieven kan op grond van de evaluatie onvoldoende worden vastgesteld. Uit de gesprekken ontstaat het beeld dat de impact van de passieve communicatie gering is. Vanwege het kleine aantal gesprekken in het kader van dit onderzoek kunnen wij geen representatieve uitspraken doen over het bereik en de waardering van de passieve communicatiemiddelen. Ook de beschikbaar gestelde documenten van NEN geven geen inzicht in het bereik en de impact van de passieve communicatiemiddelen. Wanneer we de conclusie ten aanzien van doeltreffendheid bij toepassing van passieve communicatiemiddelen opdelen in subvragen, ontstaat het volgende beeld:

- Hadden belanghebbenden zich kunnen informeren? *Ja*
- Hebben ze de informatie ook echt gelezen? *Dat weet NEN niet*
- Sluit de informatie aan op hun behoeften? *Dat weet NEN niet*
- Heeft men zich goed geïnformeerd gevoeld? *Dat weet NEN niet*
- Zijn er in de werkwijze van NEN structuren die de reflectie op en verbetering van het informeren borgen? *Alleen impliciet en ad hoc*

Conclusies 3: Er zijn verschillende redenen om te veronderstellen dat de doeltreffendheid kan worden vergroot:

- De uitvoering van de taakgerichte subsidie verloopt in de praktijk niet in lijn met de door NEN gehanteerde formele beschrijving in de subsidieaanvraag en Eindafrekening.
- De opdracht van NEN is niet expliciet gemaakt. Er is vooral een inspanningsverplichting, geen resultaatverplichting. Dit roept de vraag op wanneer NEN het goed doet.
- Behoeften van de doelgroep staan niet centraal bij het informeren van de belanghebbenden.
- NEN verzamelt geen feiten, cijfers en percepties over de waardering en de effectiviteit van de communicatiemiddelen.
- Actieve kennisdeling, interne toetsing en uitwisseling van best-practices vindt niet expliciet en op structurele wijze plaats.
- De rapportages van de tafi-projecten worden zeer beperkt benut.

Hierna formuleren we op grond van de evaluatie een aantal aanbevelingen. Een deel van deze aanbevelingen is uitsluitend aan het adres van NEN. Een ander deel van de verbeterpunten heeft betrekking op de aansturing door het ministerie van EZ.

Aanbeveling 1: Operationaliseren en actualiseren doelstelling en opdracht

In de eerste plaats concluderen wij dat de uitvoering van de taakgerichte subsidie in de praktijk niet helemaal in lijn is met de formele beschrijving in de subsidieaanvraag en Eindafrekening. De voorwaarden waaronder er sprake zou moeten zijn van tafi-projecten (wanneer er geen commissie of netwerk is), én de taakomschrijving (waarin nu staat dat kansen en bedreigingen systematisch worden onderzocht) dienen te worden geactualiseerd.

Daarnaast is het van belang om de doelstelling verder te operationaliseren. EZ heeft niet expliciet gemaakt wanneer NEN het goed doet. De opdracht is vooral een inspanningsverplichting en geen resultaatverplichting. EZ en NEN kunnen rond de opdracht- en verantwoordingscyclus een waarborg treffen voor doeltreffendheid door prestatie-indicatoren te benoemen in de formele opdrachtverlening door EZ. Indicatoren zouden betrekking kunnen hebben op 1) de output (zoals ingezette communicatiemiddelen), 2) op het bereik (mate waarin stakeholders daadwerkelijk worden bereikt) en 3) waardering (van de informatie en communicatiemiddelen door de stakeholders). Bij het vaststellen van prestatie-indicatoren is het van belang

om voor ogen te houden dat 'meten' geen doel op zich is. Een betekenisvolle prestatie-indicator voldoet aan drie voorwaarden: relevant, meetbaar en toerekenbaar.

Aanbeveling 2: Aandacht voor de behoeften van de doelgroep

Als de opdracht is om alle potentieel belanghebbenden zodanig te informeren dat zij een weloverwogen keuze kunnen maken, dan is het van belang om de behoeften van deze doelgroep meer centraal te stellen. Op welke manier (waar en hoe) willen belanghebbenden het liefst geïnformeerd worden? Informeren zij zich doorgaans via nieuwsbrieven, of via social media (en zo ja, welke?) of zoeken zij actief op bepaalde websites naar informatie? In welke mate is de bekendheid van de afzender voor hen van belang? Zou de effectiviteit kunnen toenemen wanneer meer via koepels wordt geïnformeerd? Wat 'triggert' hen om een nieuwsbrief wel of niet te openen? Wat willen de belanghebbenden wel en niet weten? Welk type informatie mist op dit moment nog? Een (bijvoorbeeld 2-jaarlijks) behoeftenonderzoek, waarin onder meer voorgaande vragen aan de orde komen, zou NEN beter inzicht geven in waar, hoe en met welke informatie de doelgroep het beste te bereiken is.

Ook concluderen wij dat NEN veelal gebruik maakt van traditionele communicatiemiddelen. De doelgroep daarentegen is vaak zeer heterogeen en veelal ook onbekend. Verwacht mag worden dat een deel van de doelgroep niet wordt bereikt met traditionele communicatiemiddelen als nieuwsbrieven en persberichten. De onbekendheid en diversiteit van de doelgroep vragen om een aanpak waarbij (nog) meer wordt geëxperimenteerd met nieuwe (social) media. Ook concluderen wij dat NEN vooral informatie-uitwisseling organiseert tussen belanghebbenden en NEN, terwijl er mogelijk ook behoefte bestaat aan het uitwisselen van standpunten tussen belanghebbenden onderling. NEN zou deze 'horizontale interactie' kunnen activeren en faciliteren via de eigen website, of in samenwerking met brancheverenigingen en koepels.

Om te borgen dat standpunten en belangen van zoveel mogelijk (groepen) stakeholders geïnventariseerd worden, past een laagdrempelige en actieve informatievoorziening. De actieve communicatie bestaat in veel gevallen uit een informatiebijeenkomst bij NEN. In een aantal projecten sluit NEN (ook) aan bij bestaande overlegstructuren van (een deel van de) belanghebbenden. Op basis van de gesprekken concluderen wij dat NEN nog actiever 'het land in kan trekken'. Gesprekspartners geven aan dat zij een nadrukkelijkere rol voor koepels en brancheorganisaties zien, waarbij NEN hen meer betrekt bij het bijeenbrengen van een representatieve groep stakeholder, en mogelijk ook een deel van het informeren van stakeholders aan deze koepels overlaat.

Aanbeveling 3: Meten is weten

We concluderen dat NEN geen zicht heeft op het bereik en de waardering van de passieve communicatie. Van de actieve communicatie wordt impliciet en ad hoc informatie ingewonnen over de waardering. Om te borgen (en te verantwoorden) dat naast de invloedrijke belanghebbenden ook zoveel mogelijk 'unusual suspects' in staat zijn om een weloverwogen keuze te maken, is monitoring en evaluatie van belang. Bij monitoring kan gedacht worden aan het actiever bijhouden en bespreken van pageviewers van nieuwsberichten of andere webpagina's van NEN. Daarnaast kan NEN meer gebruik maken van korte (online) polls waarin websitebezoekers of deelnemers aan informatiebijeenkomsten laagdrempelig hun waardering kunnen geven. Meer inhoudelijke evaluatie van de werkwijze zou (twee)jaarlijks kunnen plaatsvinden, op basis van gesprekken met een aantal betrokken belanghebbenden en tussen NEN-medewerkers onderling.

.**Aanbeveling 4: Intern meer aandacht voor reflecteren en innoveren**

De keuzes in de aanpak van de tafi-projecten zijn impliciet. Actieve kennisdeling, interne toetsing en uitwisseling van best-practices vindt niet expliciet en op structurele wijze plaats. Wij concluderen dat de

doeltreffendheid vergroot zou kunnen worden door reflectie op en innovatie en verbetering van de werkwijze meer structureel in de interne werkprocessen te verankeren. Bijvoorbeeld door middel van peer reviews waarbij NEN-medewerkers elkaars voorstel voor de aanpak beoordelen. Of door regulier projectpresentaties te organiseren, waarbij een aantal NEN-medewerkers terugblikt op de uitvoering van het project. Ook kunnen best-practices en lessons learned actiever worden gedeeld en vastgelegd.[17]

Aanbeveling 5: Beter benutten van de resultaten

Het eindproduct van de tafi-projecten is een rapportage. In de eerste plaats worden deze rapportages aan EZ gericht, maar ook aan de betrokken belanghebbenden. Wij concluderen dat EZ niet of nauwelijks inhoudelijk feedback geeft op de eindrapportages, noch dat de informatie actief binnen EZ (of richting andere relevante departementen) wordt verspreid, terwijl de verwachting bestaat dat de rapportages voor verschillende beleidsthema's binnen EZ (en daarbuiten) relevante informatie bevatten.

Daarnaast concluderen we dat de uitgebreide rapportages een adequate samenvatting van de werkwijze beschrijven, maar voor niet betrokken belanghebbenden nauwelijks informatief zijn. De rapportages zouden meer bruikbaar zijn voor belanghebbenden wanneer deze een (geanonimiseerd) overzicht zouden bieden van de standpunten en/of kansen en bedreigingen die betrokken belanghebbenden (tijdens interviews of bijeenkomsten) hebben ingebracht.

Aanbeveling 6: Kritische en intensievere dialoog tussen het ministerie van EZ en NEN

Om bovenstaande verbeterpunten te adresseren is een meer kritische dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer noodzakelijk waarin sprake is van opdrachtverduidelijking en nadrukkelijker wordt gestuurd op resultaten (in het licht van zowel doeltreffendheid als doelmatigheid). Ook zou NEN aan bestaande adviesgremia (zoals het Platform open normalisatie) een rol kunnen geven bij nadenken over prestatie-indicatoren en om kritisch te reflecteren op de werkwijze en op het (intern) monitoren en evalueren daarvan.

3.2. Doelmatigheid

Waar doeltreffendheid zich richt op de vraag of de beoogde doelen zijn gehaald, gaat het bij doelmatigheid om de verhouding tussen de resultaten en de daarvoor ingezette middelen (input). We leggen daarbij een verband tussen 'input' (middelen) en 'output' (resultaten).

We hebben hierbij niet bij elke besteding of inzet van fte's onderzocht of dat goedkoper had gekund en of het geld niet beter anders ingezet had kunnen worden. We hebben in de gesprekken met NEN gezocht naar waarborgen en voorziening voor een doelmatige werkwijze en inzet van fte's en budget. Op basis hiervan kunnen we de doelmatigheid op hoofdlijnen beoordelen.

Conclusie 1: We beoordelen de taakuitvoering van 'Notificeren en controleren' als doelmatig. We hebben geen aanleiding te veronderstellen dat het bekendmaken van nieuwe (ontwerp)normen met minder tijd en budget kan worden uitgevoerd. Hetzelfde geldt voor het controleren van vervallen normen in regelgeving.

---

[17] NEN medewerkers geven aan dat er voor 2008 meer structurele kennisdelen en uitwisseling plaatsvond. Momenteel worden op – niet structurele basis – interne presentaties gegeven over de tafi-projecten.

De overeengekomen taken worden adequaat uitgevoerd en er zijn geen indicaties dat er onnodige activiteiten onderdeel uitmaken van de werkwijze. We zien een aantal verbetermogelijkheden voor de doelmatigheid, ofwel: mogelijkheden om met dezelfde inspanningen een groter doelbereik te realiseren.

- Monitoren van het gebruik van het werkprogramma.nen.nl en de registers met aangemelde work items van andere Europese instellingen.
- Verbeteren van de zoekfunctie van werkprogramma.nen.nl.
- Monitoren van de waardering van gebruikers.
- Tijdigheid waarmee ontwerpnormen door NEN-medewerkers worden aangemeld in de interne database (en de daaraan gekoppelde externe database) is een aandachtspunt.

Conclusie 2: We hebben geen aanleiding te veronderstellen dat het informeren van belanghebbenden met minder tijd en budget kan worden uitgevoerd.

We zien een aantal indicaties die wijzen op doelmatigheid bij het informeren van belanghebbenden:

- NEN verdeelt budgetten voor tafi-projecten jaarlijks vooraf over de verschillende (thema)clusters binnen NEN. In de praktijk is de aanpak echter voldoende flexibel om gedurende de uitvoering van de projecten te schuiven met budget zodat budget weggenomen kan worden bij projecten die relatief eenvoudig blijken en extra budget toegekend kan worden aan complexe projecten.
- De professionalisering van de stakeholderanalyse waarborgt een gerichte en efficiënte identificatie van belanghebbenden.
- De mix van actieve en passieve communicatiemiddelen stelt in staat om binnen het beschikbare budget zoveel mogelijk belanghebbenden te informeren.
- NEN-medewerkers die tafi-projecten uitvoeren hebben relatief veel (werk)ervaring. Zij laten zich waar nodig ondersteunen door de ondersteunende diensten binnen NEN.
- De doorlooptijd van 1 kalenderjaar voor de tafi-projecten dwingt om doelmatig te werken.

Wat kan doelmatiger?

- Allereerst vormt de huidige opdracht- en verantwoordingscyclus geen voldoende waarborg voor doelmatig presteren. Uit de gesprekken en de relevante documenten volgt niet dat vanuit het ministerie van EZ sterk op doelmatigheid wordt gestuurd.
- Er is geen interne evaluatie na afloop van een project. Doelmatigheid zou verbeterd kunnen worden door meer structurele interne afstemming te organiseren tussen NEN-medewerkers met als doel om overlap vast te stellen en kennis uit te wisselen (zie ook aanbeveling 4). Daarnaast kan het onderzoeken van mogelijkheden voor andere, doelmatigere communicatiemiddelen bijdragen aan meer doelmatigheid (zie ook aanbeveling 3).
- NEN werkt met een vast dagtarief voor de projectcoordinatoren van de tafi-projecten. De werkzaamheden van ondersteunende medewerkers zijn bij NEN inbegrepen. De doelmatigheid kan mogelijk worden verbeterd (en tenminste transparant gemaakt worden) door in de begroting van activiteiten expliciet onderscheid te maken tussen werkzaamheden op het niveau van een ondersteuner, van een medior of van een senior consultant. De uren van de medior consultant worden nu gedeclareerd. De consultant kan daarbij in meer of mindere mate geassisteerd worden door een ondersteuner. De inzet van de ondersteuner wordt momenteel niet transparant gemaakt in de afrekening[18]. Het is aan EZ als opdrachtgever om te bepalen welk detailniveau van verantwoording gewenst is (zie ook aanbeveling 6).

---

[18] Voor de taakuitvoering van 'Notificatie' is dit wel het geval.

Bijlagen

A. Achtergrond – normalisatie en taakgerichte financiering

Normalisatie kan worden gedefinieerd als het opstellen van private eisen met betrekking tot producten, processen, personen, diensten of systemen, door alle belanghebbende groeperingen op basis van consensus. NEN is een belangrijke speler in het (inter-)nationale veld van normontwikkeling en –verspreiding. NEN brengt als non-profitorganisatie belanghebbende partijen bij elkaar om gezamenlijk toepasbare afspraken te maken en faciliteert de implementatie hiervan. NEN biedt daarbij een toegangspoort voor marktpartijen aan internationale besluitvorming die de exportkracht kan bevorderen.[19]

Taakgerichte financiering

Sinds de jaren tachtig hebben het ministerie van EZ en NEN een financiële relatie. Destijds financierde EZ de exploitatietekorten van NEN. Sinds 1995 is deze basissubsidie omgezet in een financiering voor taken en projecten. Het ministerie van EZ stelt jaarlijkse ruim € 1 miljoen ter beschikking aan NEN. De afspraken tussen EZ en NEN (en NEC) zijn vastgelegd in een overeenkomst (uit 2013). In deze overeenkomst worden de overwegingen beschreven om aan NEN subsidie te verlenen en zijn de activiteiten vastgelegd waarvoor subsidie wordt verleend.

De subsidie van EZ heeft betrekking op de volgende taken/activiteiten:

- **Notificeren en controleren**. Het gaat hier om taken uit 1) Normalisatieverordening (1025/2012), 2) Overeenkomst inzake technische handelsbelemmeringen met betrekking tot het geven van informatie over normen en 3) de overeenkomst tussen de Staat en NEN:
  - Notificeren van de ontwikkeling van nieuwe nationale normen en publiceren van referenties van Europese geharmoniseerde normen in Staatscourant.
  - Controle op de juistheid van verwijzingen in regelgeving naar normen en kennisgeving aan ministeries van het vervallen en vervangen van normen
- **Informeren belanghebbenden.** Informeren van de Nederlandse (potentiële) belanghebbenden over de initiatieven van de Europese en mondiale normalisatie-instellingen, en over de kansen en bedreigingen van deze initiatieven, opdat belanghebbenden tijdig en goed geïnformeerd een besluit kunnen nemen over deelname aan deze initiatieven. *"Het is voor de Nederlandse maatschappij in het algemeen en marktpartijen in het bijzonder, belangrijk om betrokken te zijn bij Europese en internationale normalisatie. Zonder betrokkenheid kunnen Nederlandse belanghebbenden geen invloed uitoefenen op de inhoud van normen die op een of andere wijze bepalend of medebepalend zijn voor de kwaliteit van producten of diensten."*(Eindafrekening taakgerichte financiering 2013)
- **Lidmaatschap van internationale/ Europese normalisatie-instellingen.** EZ levert een bijdrage aan de kosten van deze lidmaatschappen.

Hierna een overzicht van het begrote en gerealiseerde budget voor de taakgerichte financiering in 2013.

---

[19] Uit jaarverslag NEN (2013).

Budget	begroot 2013	gerealiseerd 2013
Notificeren en controleren	198.015	197.757
Contributies	237.967	242.964
Informeren	693.312	717.027
Totaal	**1.129.294**	**1.157.748**

B. Overzicht bestudeerde casussen

Project	Aanleiding TAFI	Uren 2013	Activiteiten	Vervolg?
Herziening EPBD normstelsel	Wijziging normen (Europees)	320,5	• Stakeholderanalyse • Uitnodiging via bestaande normcommissies en brancheverenigingen • Informatiemiddag voor leden relevante commissies en nieuwe stakeholders	**Afgerond binnen TAFI** • Nieuwe normcommissie
Chain of custody of forest based products	New Work Item Proposal (mondiaal)	99	• Stakeholderanalyse • Persberichten en artikelen • Informatiebijeenkomst • Opstartbijeenkomst normcommissie	**Afgerond binnen TAFI** • Stem en reactie ISO voorstel • Nieuwe normcommissie
Europese Halal norm	New Work Item Proposal (Europees)	145,5	• Stakeholderanalyse • Marktverkenning • Interviews met belanghebbenden • Opstartbijeenkomst normcommissie	**Afgerond binnen TAFI** • Stem en reactie ISO voorstel • Nieuwe normcommissie
Duurzaam inkopen	New Work Item Proposal (Europees)	291	• Stakeholderanalyse • Informeren via persberichten en website • Informatiebijeenkomst (2x) • Opstartbijeenkomst normcommissie	**Afgerond binnen TAFI** • Stem en reactie ISO voorstel • Nieuwe normcommissie
Implementatie ISO high level structure	Wijziging (ISO-) norm (mondiaal) Mede op Nederlands initiatief	161	• Webpagina • Verschillende publicaties: whitepapers / boekje / vakbladen / nieuwsbrief • Workshops (2x) voor leden relevante commissies en nieuwe stakeholders	**Afgerond binnen TAFI** • Vervolgtraject over harmonisatie van certificatieschema's opgestart
Algen	Werkprogramma EC (draft mandaat)	160	• Stakeholderanalyse • Deskresearch • Verkennende interviews • Enquête onder belanghebbenden	**Afgerond binnen TAFI** • Financiering gevraagd voor vervolg vanuit EZ.
Value Management	Bestaande Europese norm	80	• Stakeholderanalyse • Marktverkenning om draagvlak voor oprichting Nederlandse schaduwcommissie te peilen • Lezing over Value Management en normontwikkeling	**Afgerond binnen TAFI** • Geen behoefte aan Nederlandse schaduwcommissie in 2013, mogelijk in 2014.
Smart cities	Werkprogramma EC (mogelijk toekomstig mandaat normontwikkeling)	327	• Update stakeholderanalyse • Inventarisatie relevante normalisatie en initiatieven • Informeren en behoeftepeiling smart city netwerken en initiatieven • Webpagina • Deelname aan internationale coördinatiegroepen rondom Smart Cities	**Vervolg binnen tafi voor 2014** • Markt informeren over ontwikkelingen

C. Overzicht gesprekspartners

Project	Gesprekspartners
Herziening EPBD normstelsel	NEN
	ISSO
	Romaso
Chain of custody of forest based products	NEN
	FSC Nederland
	PEFC Nederland
Halal	NEN
	Marfo
	NEPLUVI
Duurzaam inkopen	NEN
	NEVI
	Desso
Implementatie ISO high level structure	NEN
	SCCM
	DNV GL
Algen	NEN
	Algaef Food & Fuel B.V.
	Universiteit Wageningen, Stichting DLO
Value management	NEN
	ProRail
Smart cities	NEN
	TNO
	Gemeente Enschede
Overkoepelende gesprekken	
Stakeholder analyse	NEN
Werkwijze notificeren en controleren	NEN
Werkwijze informeren	NEN

D. Overzicht bestudeerde documenten

Project	Bestudeerde documenten
Algen	• TAFI Rapportage • Vragenlijst: Normalisatie van algen en producten
Chain of custody of forest-based products	• TAFI Rapportage • Stakeholder analyse CoC Bosproducten • Overige documenten via: http://www.nen.nl/Normontwikkeling/Chain-of-custody-van-bosproducten.htm
Duurzaam inkopen	• TAFI Rapportage • TAFI Tussenrapportage • Commissieplan 2013-2014
Halal	• TAFI Rapportage
Herziening EPBD normstelsel	• TAFI Rapportage • Stakeholder analyse
Implementatie ISO high level structure	• Samenvatting discussie 30 april 2014 • Notitie nieuwe structuur – consequenties en mogelijkheden • Horensius, D. (2013). Managementsysteemnormen klaar voor nieuwe uitdagingen in de 21ste eeuw. KAMArtikel.
Smart cities	• TAFI Rapportage • TAFI Tussenrapportage
Valuemanagement	• TAFI Rapportage (verkort) • Stakeholderanalyse Value Management
Algemeen	• Overeenkomst Staat – NEN en NEC • Subsidieaanvraag Taakgerichte financiering 2013 • Eindafrekening Taakgerichte financiering 2013

Nassaulaan 1
2514 JS Den Haag

Postbus 93063
2509 AB Den Haag

+31 (0)70 359 6955
info@kwinkgroep.nl
www.kwinkgroep.nl

KWINK GROEP